

PLAN DE ACCIÓN PARA DISEÑAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA EMPRESA AZUCARERA PANAMÁ DEL MUNICIPIO DE VERTIENTES

PLAN OF ACTION TO DESIGN THE SYSTEM OF MANAGE- MENT OF THE QUALITY OF THE SUGAR COMPANY PANAMA OF THE MUNICIPALITY OF SLOPES

MSc. Elexey Taño García¹, MSc. Aurora Rabí Baldoquín¹, MSc. Glenia Rabassa Olazábal², MSC Melba Cordoví Carmenates²

¹ CUM Vertientes, Camagüey, 2 Facultad de Química, Universidad de Camagüey.

Resumen:

El presente trabajo investigativo se desarrolló en la Empresa Azucarera Panamá. La entidad que trabaja por incrementar la calidad en las producciones y los servicios; por lo que el objetivo de este trabajo es elaborar un plan de acción que contribuya al diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa Azucarera Panamá, teniendo en cuenta los requisitos de la norma ISO 9001: 2008. Para el diseño de este sistema se hizo necesario un análisis preliminar, el cual partió de una caracterización de la Empresa Azucarera Panamá, con el objetivo de conocer su misión, su visión, su política de calidad, así como sus objetivos de calidad, su objeto social y estructura organizativa. Posteriormente se analizaron sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades quedando reflejados los resultados de dicho análisis en una Matriz DAFO, ya que esta es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones. Se aplicó un cuestionario elaborado por especialistas del Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET) atendiendo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008, a fin de realizar un diagnóstico para determinar cuáles de los requisitos que se cumplen y se incumplen. Finalmente se elaboró un plan de acción, que garantice el diseño y la posterior implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Empresa Azucarera Panamá.

Palabras claves: Calidad, Sistema de Gestión de la Calidad.

Abstract:

This research was carried out in the Sugar Mill Company Panamá. This enterprise works in order to increase the quality in the productions and in the services. Its objective is to elaborate an action plan that contributes to the design of the System of Management Quality in this enterprise, taking into consideration the requisites from ISO 9001: 2008 norm. To design this system a preliminary analysis was carried out, it started from a characterization about the enterprise to know its mission, its vision, its quality policy, its quality goals, its social object and its organizational structure. Afterwards, the strength, weakness, oppor-

tunities and threats were analyzed; as a result the *SWOT* matrix was obtained due to it is a useful tool when to take decisions is needed. A questionnaire made by specialists from the Information Center and Technological Management was applied taking into consideration the requisites from ISO 9001: 2008 norm, in order to make a diagnosis to determine which requisites are fulfilled and which are unfulfilled. Finally, an action plan was created to assure the design and the implementation of the System of Management Quality in the Sugar Mill Company Panamá.

1.Introducción:

El Estado cubano le atribuye gran importancia a la calidad de los productos y servicios que se prestan en las distintas organizaciones del país. La aplicación de los principios de la Gestión de la Calidad no solo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos. Las consideraciones de beneficios, costos y gestión de riesgos, son importantes para la organización, sus clientes y otras partes interesadas.

La presente investigación se inserta por la necesidad de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) competitivo en la Empresa Azucarera Panamá del municipio de Vertientes. Para dar cumplimiento al problema planteado se planteó el objetivo de elaborar un plan de acción que contribuya al diseño del SGC en la Empresa Azucarera Panamá, teniendo en cuenta los requisitos de la norma ISO 9001: 2008.

- Materiales y métodos:

Para ello se aplican un conjunto de técnicas muy efectivas para recolectar todos los datos necesarios en la investigación, las cuales arrojaron los siguientes resultados:

La Entrevista a directivos: con el fin de valorar el grado de dominio que poseen los directivos acerca de cómo diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad.

La gráfica de radar o diagrama de araña: Permite reunir y analizar datos, a través de técnicas de trabajo en grupo, para evaluar el cumplimiento de los ocho principios de calidad promovidos por las Normas ISO. Para ello, se hizo necesario seleccionar el grupo de trabajo que contribuiría al desarrollo del proceso investigativo.

La gráfica de radar es una herramienta que es muy útil para mostrar visualmente la brecha entre el estado actual (real) y el estado ideal (deseado) y permite además, establecer metas para disminuir esta brecha.

-Discusión de los resultados:

Para la elaboración del SGC fue necesario partir de un análisis preliminar, el cual partió de la caracterización de la Empresa, con el objetivo de conocer su misión, visión, política de calidad, así como sus objetivos de calidad, su objeto social y estructura organizativa. Posteriormente se analizaron los ambientes (internos y externos), quedando reflejados los resultados en una Matriz DAFO, constituyendo esta una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones. Luego se identificaron los procesos presentes en la Empresa, con el objetivo de modelar los que resultaron de interés para la investigación, así como determinar sus indicadores de eficiencia a través de diagramas de flujo.

La entrevista a directivos se aplicó a cinco de ellos y se pudo constatar que:

En la pregunta 1: Los cinco directivos plantean que la situación actual de la Gestión de la Calidad en la organización es deficiente, partiendo de que aun no cuentan con un SGC. Solo se cuenta con normas para el control de la calidad del arroz.

En la pregunta 2: Los cinco directivos consideran no estar preparados para realizar el diseño de la Gestión de la Calidad.

En la pregunta 3: Ninguno de los cinco entrevistados respondió a la interrogante. Por lo cual se asume que no poseen conocimiento al respecto.

En la pregunta 4: De manera general, los entrevistados plantean que las dificultades que presentan para diseñar el Sistema de Gestión de la Calidad consisten en:

- Necesidad de ser capacitados al respecto.
- No contar en la Empresa con un especialista en la temática.

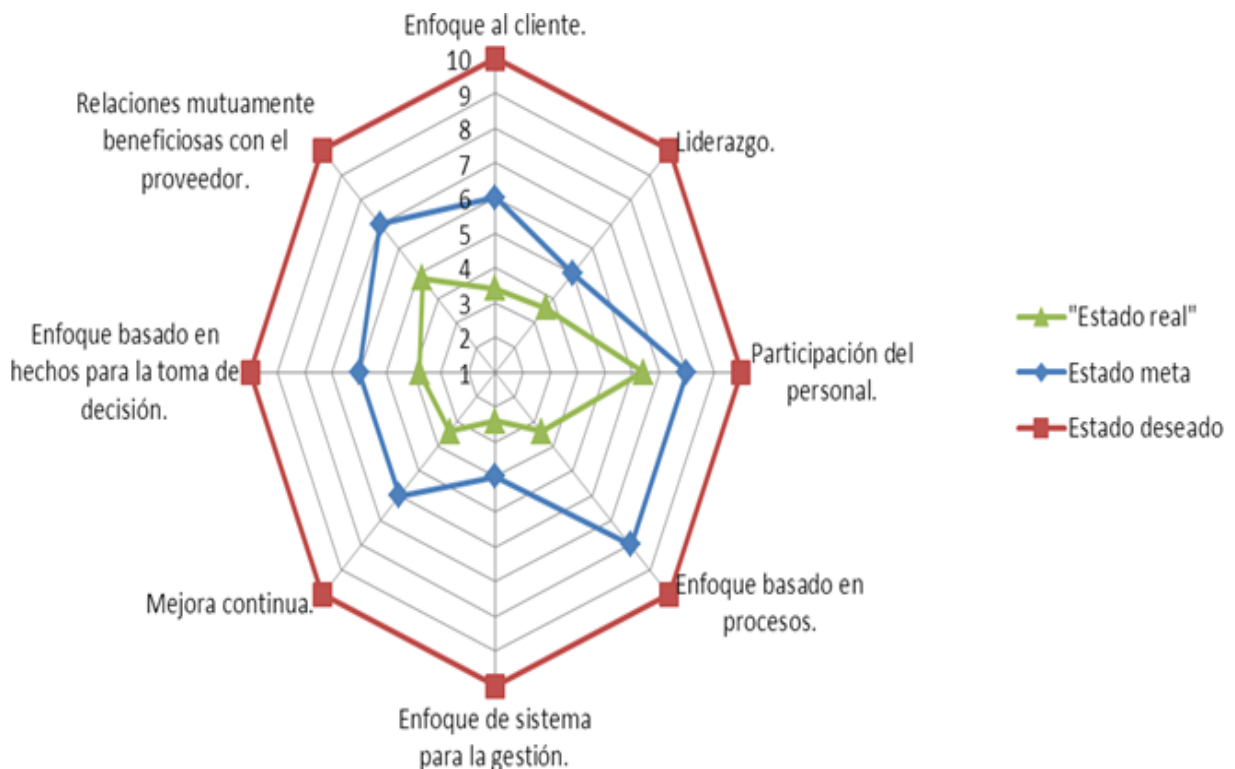
Se aplicó un cuestionario elaborado por especialistas del Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET) atendiendo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008, con el objetivo de realizar el diagnóstico para determinar los requisitos que se cumplen y los que se incumplen y en base a ellos proponer el plan de acción, facilitando así el diseño del SGC en la Empresa. Para una mejor comprensión de los términos abordados se puede consultar el glosario de términos y definiciones, confeccionado por la ISO 9000:2005. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Requisitos	Total	Cumplimiento		% de cumplim.
		sí	No	
Sistema de Gestión de la Calidad.	5	0	5	0
Responsabilidad de la dirección.	10	3	7	30
Gestión de los recursos.	5	3	2	60
Realización del producto.	14	9	5	64
Medición, análisis y mejora.	10	1	9	10
TOTAL	44	16	28	36.4

Como se puede observar los resultados del cuestionario son alarmantes, teniendo en cuenta que de un total de 44 requisitos, la Empresa cumple solamente 16, para un 36.4% de cumplimiento, lo que da una realidad de incumplimiento del 63.6%.

Delphi: Esta técnica permitió las consultas de expertos necesarias durante el proceso investigativo.

A partir de la consulta a expertos se diseñó la gráfica de radar o diagrama de araña, quedando definida la brecha entre el estado actual (real) y el estado ideal (deseado) con vista a establecer metas para disminuir esta brecha.



A partir de las dificultades detectadas en el diagnóstico (cuestionario) se propone el siguiente plan de acción, el cual deberá ser llevado a cabo tal como se recomienda, para lograr con éxito el diseño y la posterior implementación del SGC.

No.	Objetivos	Acción	Ejecuta	Responsable	Plazo
1	Establecer la responsabilidad con el Sistema de Gestión de la Calidad.	Designar el representante de la calidad en la alta dirección, a través de resolución de nombramiento.	Director.	Consejo Dirección	Inmediato
		Seleccionar los Miembros del Grupo Gestor de la calidad teniendo en cuenta la experiencia en cada área.	Consejo Dirección	Jefe Grupo Gestor	Inmediato
		Comunicar a todos los niveles estas designaciones.	Director.	Jefe de Cuadro	Inmediato
		Redactar el compromiso de la dirección con el SGC.	Director.	Jefe de Cuadro	Inmediato
		Identificar los procesos necesarios para el diseño del SGC.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	A corto plazo
		Interrelacionar y describir los procesos identificados: Elaboración del Mapa de procesos y Diagramas de Procesos.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	A corto plazo
		Determinación de los indicadores de eficacia y eficiencia de cada proceso teniendo en cuenta las siguientes categorías: <ul style="list-style-type: none"> • Técnicos. • Económicos. • De calidad. • Medioambientales. • De seguridad. 	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	A corto plazo
	Enfocar la calidad al cliente.	Cumplir con los requisitos del cliente establecidos en las Normas Cubanas:	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	A corto plazo

2	Enfocar la calidad al cliente.	Cumplir con los requisitos del cliente establecidos en las Normas Cubanas: <ul style="list-style-type: none"> • NR 1147: Compra de arroz húmedo. • NR 909: Venta de arroz seco. • NR 916: Venta de arroz consumo. 	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	A corto plazo
		Intercambiar con los clientes mediante: <ul style="list-style-type: none"> • conciliaciones, • actividades de postventa, • estudios de mercados y • intercambios personales. 	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	Mediano plazo
		Evaluar a los proveedores teniendo en cuenta los requisitos del cliente	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	Largo plazo

3	Planificar el Sistema de Gestión de la Calidad.	Diseñar la estrategia de desarrollo del molino como documento indispensable para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	Inmediato
		Redactar la política y los objetivos de calidad adecuados al propósito de esta organización.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	A corto plazo
		Divulgar la política, los objetivos de calidad, misión y visión a través de pancartas, carteles, charlas, murales, plegables, entre otros.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	A corto plazo
		Desarrollar un programa de superación en materia de calidad, que incluya a todos los trabajadores e incluirlo en el plan de capacitación de la empresa.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	Mediano plazo
4	Diseñar la estructura documental del SGC.	Elaborar el Manual de Calidad: este debe contener su alcance y el porqué de las posibles exclusiones.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	A corto plazo
		Establecer los procedimientos necesarios para la implementación del SGC.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	A corto plazo
		Elaborar y documentar el procedimiento para el control de los documentos del sistema.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	Largo plazo
		Elaborar y documentar el procedimiento para el control de los registros de calidad.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	Mediano plazo
		Elaborar el procedimiento y documentación de las auditorías internas.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	A corto plazo
		Elaborar y documentar un procedimiento para el control del producto no conforme.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	Mediano plazo
		Elaborar y distribuir las instrucciones de trabajo a cada puesto.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	Mediano plazo
		Elaborar y distribuir las especificaciones de calidad del producto según requisitos de los clientes.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	Mediano plazo
5	Gestionar los recursos necesarios.	Ejecutar la compra de medios de protección individual como son: mascarillas, orejeras, espejuelos.	Director.	Especialista en comercialización	Inmediato
		Asegurar la compra de insumos y piezas necesarias para ejecutar los mantenimientos y las reparaciones ante averías imprevistas.	Director.	Especialista en comercialización	Inmediato

6	Ejecutar el proceso para la obtención del producto.	Elaborar y documentar los procedimientos para:	Grupo	Jefe Grupo	Largo plazo
		a) revisar las no conformidades.	Ges:or	Gestor	
		b) determinar las causas de las no conformidades. c) determinar e implementar las acciones correctivas y preventivas necesarias.			
		Elaborar los procedimientos y las fichas de cada proceso teniendo en cuenta el diseño de los flujogramas.	Grupo Gestor	Responsable del proceso	Mediano plazo
		Actualizar la Normativa existente en la entidad, revisando el sitio de normas cubanas de la Oficina Nacional de Normalización.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	Corto plazo
7	Medir, analizar y mejorar.	Preparar auditores internos en materia de calidad.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	Mediano plazo
		Planificar y ejecutar dos auditorías internas en el año.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	Mediano plazo
		Revisar el sistema de control de calidad existente, con vista al tratamiento estadístico a los datos obtenidos.			
		Elaborar un plan de mejora continua teniendo en cuenta:	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	Mediano plazo
<ul style="list-style-type: none"> • análisis de los indicadores de cada proceso, • resultados de las auditorías, • autoevaluaciones, • revisiones por la dirección, 					
		<ul style="list-style-type: none"> • las no conformidades y • el cumplimiento de los requisitos de los clientes. 			
8	Revisar el SGC por la Dirección.	Elaborar procedimiento para las revisiones periódicas al SGC por la Dirección.	Grupo Gestor	Jefe Grupo Gestor	A corto plazo

Conclusiones:

1. La caracterización de la empresa demostró que la visión y la política de calidad no son adecuadas y los objetivos de calidad carecen de criterios de medidas, fecha de cumplimiento y responsable.
2. La Empresa debe seguir una estrategia de sobrevivencia con la acción de mínimo a mínimo, minimizando las debilidades para aprovechar las oportunidades.
3. Se determinaron los indicadores de eficiencia a través de la modelación de los procesos.
4. De 44 requisitos a cumplir por la empresa establecidos en la norma, solamente se cumplen 16 para un

34.6 %

5.El plan de acción propuesto permite el diseño del SGC, así como su posterior implementación.

Bibliografía:

- 1.Consultores, A. (2007). ISO 9000, 9001, 9002. Implantación de Sistemas de la Calidad. [En línea], Recuperado el 2 de marzo de 2009 de <http://algor.hospedando.net/castellano/iso9000.html>).
- 2.ISO 9000. (2000). Sistemas de Gestión de Calidad. Conceptos y vocabularios. [s.l.]: [s.n.].
- 3.ISO 9000. (2005). Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario. [s.l.]: [s.n.].
- 4.ISO 9001. (2008). Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. [s.l.]: [s.n.].
- 5.Valey, J. (2007). Glosario de términos de Calidad [En línea], Recuperado el 20 de abril de 2009, de [http://: www.calidad.org.com](http://www.calidad.org.com)